

FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV A ICH ÚROVEŇ V DREVÁRSKYCH PODNIKOCH SR

COMPETITIVE FACTORS OF ENTERPRISES AND THEIR LEVEL IN WOOD PROCESSING ENTERPRISES SR

Andrea Sujová*

ABSTRACT

Business competitiveness was, is and will be in chief task of strategic management. The enterprise in market economy is under permanent pressure of competition. It is forced to innovate its internal processes, to respond to new situations and to discover new business activities bringing economic effect. The paper is focused on identification of competitive factors in enterprises determining their success. The attention is paid to evaluation of competitive factors in Slovak wood processing enterprises and to determination of their competitive advantages.

KEY WORDS

Business competitiveness, strategy, competitive factor, wood processing enterprise

JEL Classification

M19

ÚVOD

Konkurencieschopnosť podľa materiálov EÚ je definovaná ako schopnosť firiem, odvetví, regiónov, národov a nadnárodných regiónov generovať vysokú úroveň príjmov a zamestnanosti. Konkurencieschopnosť podniku znamená schopnosť podniku udržať si alebo zvýšiť svoj podiel na trhu. Konkurencieschopnosť na domácom trhu sa nazýva vnútorná a na zahraničnom trhu sa nazýva konkurencieschopnosť vonkajšia. Cenovú konkurencieschopnosť musíme odlišovať od kvalitatívnej konkurencieschopnosti, vďaka ktorej podnik získa lepšie postavenie vzhľadom k druhu svojich výrobkov. Závisí od takých faktorov, ako sú úžitkové vlastnosti výrobkov, kvalita, spoľahlivosť, značka, spôsob predaja, či podmienky financovania. Ceny hrajú až druhoradú úlohu a ich zníženie sa na konkurenčnej schopnosti zásadne neprejaví. V prípade, že ide o konkurenciu dvoch kvalitatívne porovnateľných produktov, závisí konkurenčná schopnosť na cene produktov, a teda na troch skupinách faktorov: na nákladoch a produktivite, na zisku podnikov, na výmennom kurze národnej meny. Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti produktov podniku je jadrom jeho úspechu či neúspechu na trhu. Táto schopnosť je dôležitým predpokladom pre to, aby sa podnik mohol udržať na trhu a svoje pôsobenie na trhu naďalej upevňovať. Aby bol podnik schopný obstať v tvrdej konkurencii, je nevyhnutné, aby mal dokonalé informácie o trhu, na ktorý sa snaží so svojimi výrobkami vstupovať, alebo na ktorom už pôsobí. Nemenej významné sú aj informácie o priamych, resp. potenciálnych konkurentoch. Podniky musia stavať na takých konkurenčných výhodách, ktoré vedú k ich rastu, musia presadiť programy rastu produktivity, ktoré znížia váhu cenovej konkurencie v prospech ďalších faktorov konkurencieschopnosti.

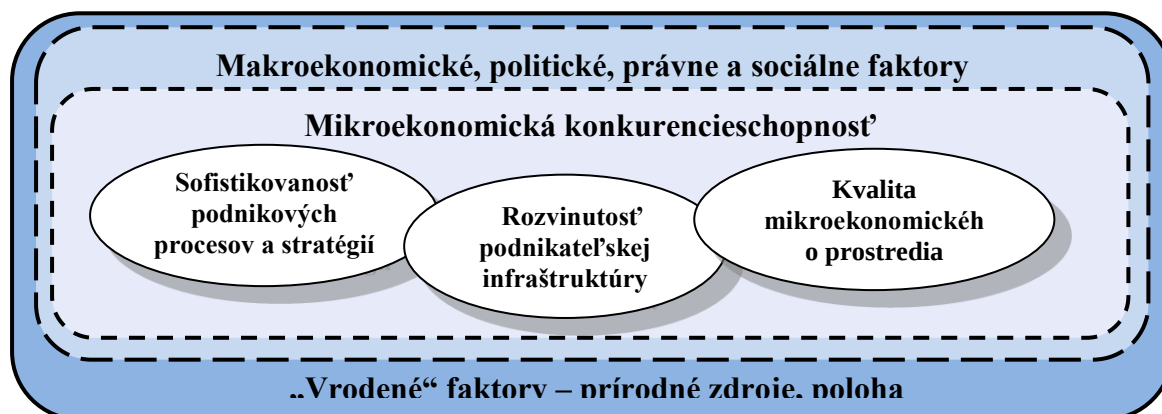
Faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku

* Ing. Andrea Sujová, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, spoluautorský podiel 100%, podiel na projekte VEGA č. 1/0151/10 100%

Faktory konkurencieschopnosti podnikov je možné charakterizovať ako faktory určujúce úroveň konkurencieschopnosti podniku na trhu, pomocou ktorých je možné identifikovať konkurenčné výhody a nevýhody podniku.

Väčšina odborníkov [1, 2, 4] rozoznáva vonkajšie a vnútorné faktory. Porter (1992) spája jednotlivé vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a ich faktory a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku.

Obrázok 1 Faktory konkurencieschopnosti podniku



Zdroj: upravené podľa Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha: Viktoria Publishing, 1992, s. 626

Podľa Portera (1992) vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukujú. Bohatstvo sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výroby a služby. Závisí od schopností podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie podnikové stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne.

Podľa nášho názoru, faktory konkurencieschopnosti podnikov je možné rozdeliť do troch skupín: externé makroekonomické, externé mikroekonomické a interné faktory konkurencieschopnosti.

Externé makroekonomické faktory konkurencieschopnosti

- *Globalizácia* spôsobuje rozdelenie reťazcov tvorby hodnôt do malých decentralizovaných jednotiek. Globalizácia v mnohých prípadoch neprebieha systémom presunu výroby do krajín a lacnou pracovnou silou a ponechaním vysokokvalifikovanej práce, vývoja a výskumu v Európe. V súčasnosti dochádza k vzniku globálnej výrobnéj štruktúry, ktorá optimalizuje štruktúru podniku v celosvetovom meradle.
- *Rýchlosť zmien* sa v súčasnosti zvyšuje. Týka sa to životných cyklov výrobkov a prognóz správania sa zákazníkov. Objavujú sa stále nové hodnoty a faktory úspechu, pre ktorých využitie je potrebný dostatok kvalitných informácií.
- *Liberalizácia a deregulácia trhov* vytvára predpoklady pre vstup nových konkurentov na existujúce trhy. Týka sa to najmä doteraz regulovaných trhov a trhov, na ktorých mali podniky a organizácie monopolné postavenie.
- *Demografický vývoj* je determinovaný starnutím populácie, čo ovplyvňuje zmenu spotrebiteľského správania. Spôsob života ľudí sa zrýchľuje a stáva sa konzumným.

Starnutie populácie sa odráža aj v poklese disponibilného počtu pracovných síl. To si vyžiada nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov v podnikoch.

- *Digitalizácia trhov* je spojená s využívaním internetu a ostatných informačných a komunikačných technológií. Pozitívom digitalizácie je možnosť zefektívnenia úloh a procesov v podniku a zrýchlenie a rozšírenie možností inovácií.
- *Politické, ekonomické a legislatívne faktory makroprostredia* vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť podnikov: politická a makroekonomická stabilita, dôvera verejnosti vo finančnú bezúhonnosť politikov, transparentnosť verejného obstarávania, miera klientelizmu, efektívnosť verejných výdavkov, vyspelosť finančného trhu, úroveň dodržiavania legislatívy, vymožitelnosť práva.
- *Národný inštitucionálny rámec* – regionálna politika, priemyselná a vedecko-výskumná politika, politika zamestnanosti, daňový systém, úverová politika, štátne subvencie a dotácie.

Svetové ekonomické fórum posudzuje globálnu úroveň konkurencieschopnosti krajiny na základe 12 faktorov: verejné inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomická stabilita, zdravie obyvateľstva, základné vzdelanie, vyššie vzdelávanie a tréning, efektívnosť trhu tovarov, efektívnosť pracovného trhu, vyspelosť finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, vyspelosť podnikových procesov a inovácie.

Externé mikroekonomické faktory konkurencieschopnosti

- *Odvetvové a regionálne faktory* vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť podniku v oblasti, v ktorej pôsobí. Patrí sem:
 - dostupnosť výrobných zdrojov (vstupné suroviny a materiály, pracovná sila, energie),
 - technicko-technologické a ekologické predpisy a štandardy pre podnikanie v danom odvetví,
 - úroveň technickej infraštruktúry: cestná sieť, železnice, letiská, telekomunikácie,
 - úroveň znalostnej infraštruktúry: univerzity, sieť stredných a vysokých škôl, výskumné inštitúcie, vzdelávacie centrá, poradenské agentúry,
 - úroveň štruktúry pre podporu podnikania: priemyselné zóny a parky, podnikateľské inkubátory, inovačné klastre
 - finančné systémy regionálnej podpory: granty, fondy EÚ, úvery na podpora investícií a podnikania.
- *Faktory trhového prostredia* sú faktory trhu, na ktorom podnik pôsobí. Konkurenčná pozícia podniku je podľa Portera (1992) určovaná pôsobením piatich základných faktorov: potencionálni konkurenti, etablovaní konkurenti, vyjednávací sila zákazníkov, vyjednávací sila dodávateľov a substitúty. Na súčasnom globalizovanom trhu môžeme faktory konkurencieschopnosti v trhovom prostredí charakterizovať nasledovne:
 - Tlak na inovácie výrobkov a procesov núti podniky neustále skracovať vlastný inovačný cyklus a prinášať nové inovácie na trh, ktoré v čo najväčšej miere uspokojia potreby a požiadavky zákazníkov.
 - Tlak na náklady a ceny je spôsobený otvorením trhov, rušením bariér vstupu na trh, núti podniky využívať outsourcing a sústrediť sa len na kľúčové činnosti a procesy podniku a tým znižovať náklady a ceny. Možnou reakciou na cenový tlak je stratégia nízkych nákladov, inovačná stratégia, alebo stratégia orientácie na segment najnáročnejších zákazníkov. Pri nízko nákladovej stratégii je nevyhnutná štíhla organizačná štruktúra, priamy predaj, štandardizácia výrobkov a optimalizácia nákupu.
 - Benchmarking konkurencie slúži na určenie pozície vo vzťahu k špičkovým konkurentom a umožňuje podniku zistiť konkurenčné výhody a nevýhody v porovnaní s konkurenciou. Pri benchmarkingu sa podnik porovnáva s konkurenciou na základe

hodnotiacich kritérií, tzv. kľúčových faktorov úspechu, medzi ktoré patria: značka a meno firmy, kvalita výroby, technická a cenová úroveň výrobkov, pružnosť dodávok a dodacie podmienky, podpora predaja, dostupnosť servisu, záručné podmienky, prístup do obchodných sietí a sietí subdodávateľov, marketing a reklama.

- Miera otvorenosti trhu podmieňuje pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov, existenciu bariér vstupu na trh, reakciu etablovaných podnikov na vstup nových konkurentov.
- Charakter cieľových skupín zákazníkov: počet a štruktúra zákazníkov, podmienky dopytu a tendencie jeho zmeny, náročnosť zákazníkov. Pri orientácii na najnáročnejších zákazníkov je potrebný vysoký stupeň flexibility a individuálna starostlivosť o zákazníka s dôrazom na poradenstvo.
- Kvalita a spoľahlivosť dodávateľov: úroveň riadenia dodávateľských reťazcov, dostupnosť a štruktúra dodávateľov, vyjednávacía sila dodávateľov.

Analýza faktorov trhového prostredia umožňuje identifikovať pre podnik príležitosti a hrozby trhu na ktorom podnik pôsobí, alebo chce naň vstúpiť.

Interné faktory konkurencieschopnosti podnikov

- *Inovativnosť produktov*: musí ísť o inovácie takého typu, ktoré vyvolávajú nový dopyt. Najúspešnejšie sú výrobky poskytujúce zákazníkovi úžitok, ktorý sám neočakával. S tým súvisí schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov a maximálne skrátiť dodacie lehoty.
- *Spoľahlivosť a pružnosť dodávok*: podnik, ktorý chce byť úspešný, sústavne monitoruje ukazovatele spokojnosti zákazníkov, ktorými sú včasnosť, komplexnosť a kvalita dodávok.
- *Hodnota vnímaná zákazníkom*: zákazník je ochotný zaplatiť iba za hodnoty, ktoré vníma a oceňuje. Podniky preto stále viac ustupujú od produkcie štandardizovaných výrobkov určených pre veľké segmenty odberateľov. Prechádzajú k výrobkom prispôbeným pre presne definované, malé segmenty zákazníkov, alebo dokonca pre jednotlivého zákazníka. Zaisťujú, aby produkty čo najpresnejšie uspokojovali hodnotu, ktorú zákazníci vnímajú.
- *Školení a motivovaní pracovníci* (kvalifikácia, produktivita, angažovanosť, medziľudské vzťahy). Výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku súvisí s angažovanosťou pracovníkov, počtom podávaných zlepšovacích návrhov, oddanosťou podniku, dodržiavaním podnikovej kultúry, vnútropodnikovej spolupráce a schopnosti tímovej práce.
- *Výrobné procesy*: využívanie moderných technológií a výrobných prostriedkov, organizácia výroby, metódy a techniky zlepšovania procesov, nahradenie sekvenčných procesov ich paralelným prevádzkaním, zavádzanie maximálneho podielu výroby podľa objednávok.
- *Kvalita a technická úroveň výrobkov a služieb*: zavedený systém riadenia kvality podľa noriem ISO...
- *Systém manažmentu*: uplatňovanie moderných prístupov k manažmentu, t.j. procesných princípov, prvkov znalostného manažmentu, zoštieňovanie manažmentu a organizácie.
- *Vhodná konkurenčná stratégia*, ktorá by mala byť zvolená na základe podrobnej analýzy konkurenčného prostredia a portfóliových analýz v podniku.
- *Finančná situácia podniku*: dostatočná likvidita a cash-flow podniku na adekvátne krytie úrokov na investovaný kapitál, hospodársky zisk na pokrytie nových investícií.
- *Produktivita* je miera, ktorá vyjadruje, ako efektívne sú využívané jednotlivé výrobné zdroje pri výrobe produktov. Je to pomer medzi výstupom z procesu a vstupom potrebných zdrojov. Konkurencieschopnosť výrobkov je najviac ovplyvňovaná produktivitou práce, ako pomerom počtu vyrobených výrobkov a počtu odpracovaných hodín.

- *Exportná výkonnosť podniku* určuje úspešnosť podniku na zahraničných trhoch, je meraná podielom vývozu na obrate podniku.
- *Kvalita marketingového mixu*: cenová úroveň produktov, využívanie foriem podpory predaja, poskytovanie popredajných služieb, budovanie imidžu podniku, propagácia, vybavovanie reklamácií, využívanie e-biznisu.

Zhodnotenie faktorov konkurencieschopnosti v drevárskych podnikoch SR

Slovenský drevospracujúci priemysel má komparatívne výhody vyplývajúce z dostatočných zásob domácej suroviny, dreva. Výrobné kapacity podnikov sú schopné komplexne spracovať sortimenty dreva produkované na našom území. Podnikateľské subjekty DSP v SR zabezpečujú približne 7,3 % z tržieb celkovej priemyselnej výroby SR. Drevárske podniky sú zamerané na spracovanie prvotnej drevnej suroviny a výrobu produktov určených na ďalšie spracovanie do finálnych výrobkov (rezivo, hranoly, drevotrieskové, MDF, OSB dosky, preglejky, lamely, podvaly).

Zhodnotenie externých makroekonomických faktorov

Na základe údajov zo správy o globálnej konkurencieschopnosti existujú faktory znižujúce a faktory podporujúce konkurencieschopnosť podnikov v SR, uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Makroekonomické faktory konkurencieschopnosti v SR

<i>Faktory znižujúce konkurencieschopnosť</i>	<i>Faktory podporujúce konkurencieschopnosť</i>
Vysoká miera klientelizmu	Otvorenosť zahraničnému vlastníctvu
Nízka vymožiteľnosť práva	Legislatíva podporujúca prílev investícií
Nízka dôvera verejnosti bezúhonnosti politikov	Otvorenosť zahraničným investíciám prinášajúcim na Slovensko nové technológie
Nízka efektívnosť verejných výdavkov	Nízke riziko terorizmu
Nízka pružnosť pracovnej legislatívy	Nízky prepad úrokových sadzieb

Zdroj: Svetové ekonomické fórum: Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2010

Zhodnotenie externých mikroekonomických faktorov konkurencieschopnosti

Externé faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR na mikroúrovni boli analyzované na základe údajov ministerstva hospodárstva a štatistického úradu SR (podrobnú analýzu vid' publikácie [4, 5, 6]). Identifikované faktory uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2 Mikroekonomické faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR

<i>Faktory znižujúce konkurencieschopnosť</i>	<i>Faktory podporujúce konkurencieschopnosť</i>
Neúčinná spolupráca s producentami dreva	Nezávislosť od dovozu materiálových vstupov
Vysoký podiel vývozu surového dreva	Nízke náklady na nákup surového dreva
Vylúčenie z finančnej podpory fondov EÚ	Dobrá kvalifikačná štruktúra pracovnej sily
Neexistencia podnikateľskej infraštruktúry	Vstup významných zahraničných investorov
Nízka úroveň technickej infraštruktúry	Vládne programy na podporu rozvoja DSP
Nížšie ceny konkurentov z tretích krajín	Ekológia a nízka energetická náročnosť výroby
Pokles dopytu po drevárskych výrobkoch	Dobrá úroveň znalostnej infraštruktúry

Zdroj: upravené podľa údajov MH SR, ŠÚ SR, Eurostat

Zhodnotenie interných faktorov konkurencieschopnosti drevárskych podnikov

Interné faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR boli analyzované primárnym výskumom prostredníctvom dotazníka v 80 drevárskych podnikoch v SR. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku uvádzame dosiahnuté výsledky výskumu v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Interné faktory konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR

Faktory znižujúce konkurencieschopnosť	Faktory podporujúce konkurencieschopnosť
Nízka likvidita a platobná schopnosť	Kvalita výroby a výrobkov (normy ISO)
Nedostatočné výrobné a technologické inovácie	Pružnosť v prispôbovaní sa požiadavkám zákazníkov
Nízka ekonomická sila a investičné zdroje	Exportná výkonnosť podnikov (60%)
Nedostatočné obchodné a marketingové aktivity	Kvalifikovaný personál
Neefektívne využitie výrobných kapacít	Rastúca produktivita práce
Funkčný systém manažmentu	Cenová úroveň výrobkov

Na základe identifikovaných faktorov konkurencieschopnosti drevárskych podnikov SR možno za ich konkurenčné výhody v rámci DSP EÚ možno považovať: *náklady na surové drevo, náklady na pracovnú silu, produktivita práce, kvalifikovaná pracovná sila, dostatočné možnosti odbornej prípravy a vzdelávania pracovníkov.*

ZÁVER

Faktory a procesy určujúce konkurencieschopnosť podnikov a zaisťujúce ich rozvoj sa v súčasnom období zintenzívnenia globalizačných procesov neustále menia. Konkurenčnú výhodu môže podnik vytvoriť tak, že buď zvýši úžitok, alebo zníži výdavky zákazníkom. Za rozhodujúci faktor konkurencieschopnosti je považovaná inovačná schopnosť podniku a rýchlosť realizácie inovácií. Zvýšiť alebo udržať si konkurencieschopnosť na súčasnom globalizovanom trhu núti podniky hľadať nové, necenové konkurenčné výhody a presunúť pozornosť od znižovania nákladov a cien k zvyšovaniu hodnoty poskytovanej zákazníkovi. Slovenské drevárske podniky by mali pozornosť venovať hlavne zvýšeniu inovačnej aktivity. Urýchlenie zavádzania produktových, procesných, technologických a systémových inovácií do praxe si vyžaduje všemožnú podporu inovačných aktivít firiem na regionálnej a národnej úrovni.

LITERATÚRA

- [1] Mezinárodní kol. autorů : Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace. Ostrava: Ethics a VŠB – TUO, Ostrava, 2005.
- [2] Pollak, H.: Má váš podnik budoucnost? Moderní řízení č. 3/2006, str. 42-45
- [3] Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha: Viktoria Publishing, 1992, s. 626
- [4] Rajnoha, R. a kol.: Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti podnikov drevospracujúceho priemyslu SR s využitím efektívnych prístupov a nástrojov riadenia podnikov. Zvolen: TU vo Zvolene, 2008. 117 s.
- [5] Sujová, A.: Aspekty reštrukturalizácie drevárskych podnikov. Zvolen: TU vo Zvolene, 2005. 68 s.
- [6] Sujová, A.: Opportunities and threats for woodprocessing companies of European Union. In: Annual bulletin Intercathedra No 24, 2008, Poznań, Poľsko, str. 129-133
- [7] Štatistický úrad SR: Vybrané ekonomické ukazovatele drevospracujúceho priemyslu.
- [8] www.economy.gov.sk
- [9] <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>